



Yıl / Year: 2020

Cilt / Volume: 10

Sayı / Issue: 19

Sayfalar /Pages: 18-34

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 26.10.2019

Sonuçlanma Tarihi: 07.01.2020

YOĞUN REKABET İÇİNDEKİ İŞLETMELER İÇİN REKABET STRATEJİLERİ: KONUMLANDIRMA OKULUNUN AVANTAJLARI

Safa ACAR*

Öz

Yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler uzun ömürlü olabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulamak zorundadırlar. Bu yöntemlerin en önemli bir kısmını da rekabet stratejileri oluşturmaktadır. Rekabet stratejileri, rekabetin yoğun ve zorlu olduğu sektörlerde firmalara bir çıkış yolu sunabilmektedir. Özellikle konumlandırma okuluna sağladığı katkılarla stratejik yönetim literatüründe de önemli bir yer tutan rekabet stratejileri işletmelerin rekabet avantajı elde etmek, sürdürülebilir kaynak temini sağlamak ve uzun ömürlü bir yaşam sürmek gibi hedeflerine ulaşmada büyük bir kurtarıcı olarak kabul edilebilmektedir.

Çalışmanın temel amacı, firmaların özellikle son dönemde içine girdikleri yoğun rekabet ortamının etkilerinin azaltılması için bir yöntem tavsiye etmektir. Bu tavsiye Porter'in 1980 yılında ortaya koyduğu ve rekabet ortamında yer alan firmaların karşılaştıkları beş rekabet gücünün ortaya çıkarttığı problemlerin çözümüne yöneliktir. Firmaların piyasada karşılaştıkları beş güç ile başa çıkmak adına geliştirilmiş olan Jenerik stratejilerinin çerçevesinde çözüm yolları belirlenmiştir.

Özellikle konumlandırma okulu çerçevesinde oluşan bu stratejiler; işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, sürdürülebilir bir kaynak temini politikası geliştirmek ve uzun ömürlü bir firma olabilmek gibi isteklerini yerine getirme aşamasında büyük bir destek olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Jenerik Stratejileri, Konumlandırma Okulu, Farklılaşma, Maliyet Liderliği, Odaklanma

Jel Kodları: L10, L11, L25

COMPETITIVE STRATEGIES FOR COMPANIES IN INTENSIVE COMPETITION: ADVANTAGES OF POSITIONING SCHOOL

Abstract

Companies, in a highly competitive environment have to apply various methods in order to have a long life and to gain competitive advantage. The most important part of these methods is competition strategies. Competition strategies can provide firms with a way out in competition-intensive and challenging sectors. Competitive strategies, which have an important place in the strategic management literature with their contributions to the positioning school, can be considered as a great savior in achieving their goals such as obtaining competitive advantage, providing sustainable resources and leading a long life.

* Öğr. Gör., Siirt Üniversitesi Kurtalan Meslek Yüksek Okulu, safaacar@siirt.edu.tr, 0000-0002-9578-0198.

The main purpose of the study is to recommend a method to reduce the effects of the intense competition environment that companies have entered into recently. This advice is directed towards the solution of the problems that Porter put forward in 1980 and revealed the five competitiveness of the companies in the competitive environment. Generic strategies developed to deal with the five forces those companies face in the market have been identified as solutions.

In particular, these strategies formed within the framework of positioning school; It can be considered as a great support in the stage of fulfilling the demands of enterprises such as providing competitive advantage, developing a sustainable resource supply policy and being a long-lasting company.

Keywords: Generic Strategies, Positioning School, Differentiation, Cost Leadership, Focus

Jel Codes: L10, L11, L25.

GİRİŞ

Özellikle son dönemlerde işletmelerin içerisinde yer aldıkları sektörler yoğun bir rekabet ortamına konu olmaktadır. Teknolojinin ve iletişimin yüksek oranda arttığı ve işletmelerin bilgilerinin çok kısa bir dönemde bütün piyasaya ulaşabildiği bir dönem olan bu dönemin en önemli argümanı işletmelerin arasında oluşan benzerliklerin mümkün olduğunca azaltılabilmesini sağlamaktır. Yoğun bir rekabet ortamına yol açan bu gelişmeler uzun ömürlü olmak ve yüksek karlılık beklemek gibi istekleri olan işletmelerin bazı çözümlere ihtiyacının olduğunu göstermektedir.

Yoğun rekabet ortamında işlerini yapmak zorunda olan işletmelerin en önemli sorunlarından biri uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir hayat sürememek ve ortalamanın üzerinde bir kar elde edememek olarak kabul edilebilir. Bu iki hedefin yerine getirilmesi için işletmenin kendine bazı stratejik yol haritaları belirlemesi gerekmektedir. Bu stratejik yol haritaları işletmelerin sürdürülebilir başarısını sağlamak ve sektör ortalamasının üzerinde kar elde edebilmek için büyük katkılar sağlayabilmektedir.

İşletmeler, içinde yer aldıkları sektörde karşılaştıkları yoğun rekabet ile başa çıkamazlarsa çok kısa bir sürede kar elde edemeyen bir yapıya dönüşmekte ve bu durumun sonucunda yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmektedirler. Ekonomide çok önemli bir değere sahip olan işletmelerin bu şekilde bir sonla yok olmaları bütün ekonomiye büyük zararlar vermektedir. Bu durumun önüne geçmek için uygulanması gereken stratejik adımlar ise işletmelerin uzun ömürlü olabilmelerine ve ortalamanın üzerinde karlılık sağlamalarına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı yoğun rekabet ortamında hayatlarını devam ettirmeye çalışan ve ortalamanın üzerinde elde edecekleri karlılığın sürdürülebilirliğini sağlamak için çabalayan işletmelere konumlandırma okulunun ortaya koyduğu fikirler ve yönlendirmeler ışığında bir çerçeve oluşturabilmektedir. Özellikle Porter'in (1985; 1998; 2008) ortaya koyduğu rekabet stratejileri bu çalışmanın ana inceleme konusu olmuştur. Bu kapsamda öncelikle stratejik yönetim okulları ile ilgili kısa bir bilgi verilmiş ardından konumlandırma okulunun gelişimine bakılarak ortaya koyduğu stratejik öneriler gözden geçirilmiştir. Elde edilen bilgiler çerçevesinde işletmelere yönelik bilgiler verilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stratejik Yönetim Okulları

Stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili farklı görüşlerin çokluğu sebebiyle bu alanda çalışmalar yapacak olan araştırmacılar çok karmaşık bir yapı ile karşılaşmaktadırlar. Ancak özellikle 1960'lı yıllardan sonra genel kabul gören bir anlayışla Mintzberg'in ortaya koyduğu on stratejik okul çerçevesinde toplanmış ve ortaya çıkan bu on farklı okul görüşü stratejik yönetime yön vermiştir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 74).

Çalışmanın amacı, Mintzberg'in ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarının gelişimini ve bu okulların içinde yer alan konumlandırma okulunun stratejik yönetime olan katkısını belirleyebilmektir. Bu kapsamda Mintzberg'in ortaya koyduğu okullardan ilk üç tanesi "kuralcı", kalan okullar ise "tasvir edici" olarak kabul edilmektedir. İlk üç okuldan birincisi tasarım okuludur. Bu okul stratejik yönetime kavramsal bir yönden bakmaktadır. İkinci okul olan planlama okulu biçimsel boyutları incelemektedir. Üçüncü okul olan konumlandırma okulu ise analitik yönden incelemektedir (Eryiğit, 2013: 163).

Mintzberg'in belirlediği okullar sırası ile tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu, girişimci okul, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve bütün hepsini bütünleştirmeyi amaçlayan bütünleştirici okuldur. Belirlenen on stratejik okulun genel özellikleri Dinçer (1998: 58-60) tarafından belirtilmiş ve Mehmet ve Berna Kaplan (2018: 450) hazırlamış oldukları çalışmada özetlemişlerdir. Bu özet yapı Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Mintzberg On Strateji Okulu Ayrımı

| Genel Ayrım | Okullar | Okulların Genel Özellikleri |
|---|---------------------|---|
| Kural koyucu ya da reçete sunan okullar | Tasarım Planlama | Bu okullar stratejinin nasıl geliştirileceğine odaklanmaktadır. |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | Konumlandırma | Tasarım okulu diğer iki okula temel oluşturarak stratejiyi informel bir süreç olarak ele almaktadır. Planlama okulu, stratejiyi biçimsel bir planlamanın süreci olarak değerlendirmektedir. Son olarak konumlandırma okulu ise, stratejiyi örgütün konumu ve yoğunlaştığı pazar yeri olarak değerlendirmektedir. |
| Tanımlayıcı Okullar | Girişimci Bilişsel Öğrenme Güç Kültürel Çevre | Bu okullar stratejinin ne yaptığı konusuna odaklanmaktadır. Stratejinin işletmeler için geliştirilme sürecine odaklanılmakta ve en iyi davranışları önceden tanımlama yerine stratejinin neleri yaptığını vurgulamaktadır. |
| Bütünleştirici Okul | Bütünleştirici | Bu okul kural koyucu ve tanımlayıcı okulların sentezi olarak hem stratejinin nasıl yapıldığı hem de ne yaptığı üzerine yoğunlaşarak bütünleştirici bir bakış açısı sunmaktadır. |

Kaynak: (Kaplan ve Kaplan, 2018: 450).

Konumlandırma okulu Mintzberg'in ayrımına göre kural koyucu ya da reçete sunan okullar grubunda yer almaktadır. Bu bakış açısı ile konumlandırma okulu stratejinin nasıl gelişeceğine odaklanan okullardan biridir. Ayrıca, konumlandırma okulunun stratejiye bakışı, örgütün konumu ve Pazar yeri ile ilgili olarak gelişmektedir.

Belirlenen okullara kısaca bakmak konumlandırma okulunun yerini ve önemini daha iyi belirlemeye katkı sağlayacaktır.

Tasarım Okulu; stratejik yönetim okullarının en eskisi ve haliyle en etkili ve kapsamlı olanı olan tasarım okulu, stratejik yönetimin temelini oluşturan bir yapıya sahiptir. Tasarım okulunun temel alt yapısını 1957 yılında yazdığı *Leadership at Administration* adlı kitap ile Phillip Selnick ve 1962 yılında yazdığı *Strategy and Structure* adlı kitap ile Alfred D.

Chandler oluşturmuştur. Bu okulun temel görüşü, strateji oluşturma sürecinde işletmenin dış çevrede karşılaşacağı tehdit ile elde edebileceği fırsatların işletme içerisinde yer alan üstünlükler ve zayıflıkların belirli bir uyum içerisinde olması düşüncesidir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 75-76).

Bu okul, üst yönetimin basit, açık ve benzersiz stratejiler formüle etmekte olduğunu bu sebeple formel ya da informal bir yapı oluşturmadığını belirtir (Eryiğit, 2013: 167).

Planlama okulunun gelişim süreci tasarım okulu ile paralel bir durumdadır. Tasarım okulunun benimsemiş olduğu yöntemleri planlama okulu da benimsemiştir. Stratejiyi, resmi ve uzun dönemli bir planlama süreci olarak kabul etmektedir. Cevap aradığı soru ise stratejinin nasıl geliştirildiğidir. Yöneticilere strateji geliştirme yöntemleri ile ilgili çeşitli tavsiyeler veren bir okuldur (Eryiğit, 2013: 164).

1965 yılında Igor Ansoff tarafından kaleme alınan *Corporate Strategy* adlı eser planlama okulunun temellerini atmıştır. Diğer okullardan farklı olarak örtük biçimde göz önüne alınan yönetsel değerleri tercih etmeyerek biçimsel hedefler belirleme yönünde kararlar alınmasını tavsiye etmiştir. Bu okulda süreç biçimsel olduğu gibi aynı zamanda basit tutulmaktadır. Strateji oluşturma süreci zihinsel bir süreç olarak kabul edilir. Aynı zamanda örgütün tepe yöneticileri örgütün stratejistleri olarak kabul edilmekte ve stratejiler yapı olarak benzersiz kabul edilmektedir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 77).

Konumlandırma okulu, tasarım okulu ve planlama okulunun devamında 1980'li yıllarda Michael E. Porter tarafından yazılan *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* kitabının yazılması ile başlamıştır. Konumlandırma okulu önceki iki okulun tam olarak dolduramadığı bir alanı doldurarak stratejiye içerik kazandırmış ve egemen stratejik yönetim okulu olmayı başarmıştır. Konumlandırma okulu, önceki okullarda olduğu gibi stratejinin sınırsız olduğunu kabul etmemiştir. Bunun yerine örgütün yer aldığı sektör içindeki yerini konum olarak kabul ederek mevcut ve ileride gelecek rakiplere karşı örgütün kendini savunabileceği bazı stratejilerin olması gerektiği konusuna odaklanmıştır. Bunun devamında büyüme ve Pazar yeri matrisi ve büyüme (öğrenme) eğrisi stratejilerinin yer aldığı ikinci dalga ile daha da güçlenmiştir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 80).

Porter'in rekabetteki beş güce karşılık geliştirdiği stratejiler konumlandırma okulunu daha da geniş kitlelere ulaştırmayı başarmıştır. Porter (1985), genel rekabet stratejileri ile örgütlere

genel bir strateji tipolojisi seçebilme imkânı tanımaktadır (Tansey, Spillane ve Meng, 2014: 705-706).

Porter'a göre (1985) örgütün performansı ile piyasadaki rekabet gücü ters orantılıdır. Piyasadaki rekabet arttıkça piyasadaki beklenen performans düşmekte ve rekabetin yoğunluğundan dolayı bu durumda örgütlerin kaynaklarını tüketmektedir. Burada konum çok önemlidir. Rekabete uygun bir konuma sahip olan örgütler rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Sun ve Lee, 2019: 282).

Girişimcilik okulu, betimleyici bir okuldur. Lideri bir girişimci olarak kabul eder ve strateji liderin vizyonudur. İşletmelerin üst yönetimlerinin vizyon oluşturmalarının gerekliliği üzerinde durur. Diğer okullardan farklı olarak liderlik üzerinde çalışır ve liderin strateji oluşturma sürecinde odaklanmanın yanında sezgi, deneyim, yargı, akıl ve kavrayış gibi doğuştan gelen yeteneklerin önemli olduğunu vurgular (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 82).

Bilişsel okul, stratejilerin zihinsel bir faaliyet olduğunu kabul eder. İnsan beyni strateji belirlemede önemlidir. Strateji insan beyni içerisindeki bir çerçeve, model, kavram ya da bir harita olabilmektedir. Bilişsel psikoloji bilişsel okula büyük katkılar sağlar. Bu sayede insan bilişi kapsamında stratejinin nasıl geliştiği belirlenmeye çalışılır (Eryiğit, 2013: 167).

Öğrenme okulu, kural koyucu bir yapıda değil betimleyici bir yol izlemektedir. Bu okula göre strateji geliştirme zamanla bir öğrenme sürecine girecektir. Oluşan öğrenme süreci geçmişte oluşan düşüncelerin davranışlara etkisi ile oluşmaktadır. Örgütler ve bireylerin karşılaştıkları sorunları çözmeye yönündeki öğrenme süreçleri sayesinde öğrenme oluşmaktadır. Bu okula göre düşünme ve harekete geçme aynı anda olmalıdır. Öğrenme okuluna göre strateji formüle edilmez aksine zamanla öğrenme yolu ile oluşur (Bakaoğlu ve Dinç Özcan, 2010: 63-64).

Güç Okulu, strateji oluşturmayı bir güç oyunu olarak kabul eder. Oynanan bu oyun iki farklı alanda oynanmaktadır. Birinci alan şirket içinde yer alır. Bu alana mikro güç denir. Örgüt içerisindeki güç çatışmaları bu alanda oluşan stratejilerin temelidir. Diğer alan şirket dışındadır. Bu alana makro güç denir. Bu alanda oynanan oyunda ise çevrede oluşan stratejilerin örgütün kendi menfaatine çevrilebilmesi ile başarı sağlanabilmektedir (Eryiğit, 2013: 168-169).

Kültür okulu, betimleyici okullar arasında yer alır. Odaklandığı konu ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmaktadır. Bu okula göre stratejinin kökleri örgüt kültürüne dayanır ve strateji örgütün ortak olarak oluşturabileceği bir değerdir. Özellikle 80’li yıllarda ortaya çıkan Japon yönetim kültürünün etkisi ile ortaya çıkmıştır. Kültür okulunun ele aldığı temel kavramlar, inançlar, normlar, değerler ve sembollerdir. Strateji oluşturma süreci örgüt üyelerinin ortak değerleri çerçevesinde gelişmektedir. Kültür okulu örgüt kültürünün strateji üzerindeki etkisine yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple örgüt içerisinde strateji belirlenme sürecinde kültürün etkisi göz ardı edilemez. Eğer uyumsuz bir strateji belirlenmeye çalışılırsa stratejinin başarısız olma ihtimali yüksek olacaktır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003: 99-100).

Çevre Okulu, işletme stratejilerinin işletmenin içinden değil çevreden ve çevrenin oluşturduğu iklim baskısından oluştuğunu savunmaktadır. Bu anlayışa göre stratejinin temel aktörü çevredir (Kaplan ve Kaplan, 2018: 451). Çevre okulunun temsilcileri arasında Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsh (1967) ve Emery ve Trist (1965) gibi araştırmacılar yer almaktadır. Çevre okuluna göre strateji oluşturma süreci tepkiseldir. Çevre okuluna göre strateji daha önceden belirlenmiş olan noktalarda yer alan çevreyle ilişkili olarak ekolojik nişler içerisinde oluşan bir yapıdadır (Bakaoğlu ve Dinç Özcan, 2010: 65).

Biçimleşme Okulu ya da bütünleştirme okulu, diğer okulların vermiş oldukları mesajları bir şekilde bütünleştirmektedir. Bu okula göre strateji, örgüt ile bir bütün halinde ele alınır. Bu okul diğer okulları ortak bir bakış açısında bir araya getirmektedir (Eryiğit, 2013: 169). Bu okul farklı şartların etkisinde, farklı durumlarda ortaya çıkan kural ve tanımların etkilerini bir araya getirerek, durumları, yapıları, süreçleri ve ortamları birleştirme yolunda çalışmalar yapar. Bu okul birleşim ve bütünleme ile ilgili adımları temsil etmektedir (Bakaoğlu ve Dinç Özcan, 2010: 66).

1.2. Konumlandırma Okulunun Rekabet Eden İşletmelere Katkıları

Mintzberg’in belirlediği ve stratejik yönetim literatüründe görülmüş olan stratejik yönetim okulları yukarıda anlatılmıştır. Bu okullardan çalışmanın konusu ile ilgili olan okul ise özellikle 1980’li yıllardan sonra Porter’in büyük katkı sağlamış olduğu konumlandırma okuludur. Konumlandırma okulu temellerini daha eskilere hatta milattan önceki zamanlara kadar dayandırmaktadır. Eski Çinli komutan Sun Tzu’nun yazmış olduğu *Savaş sanatı* kitabı konumlandırmanın önemi konusunda bir çok bilgi aktarmaktadır. Sun Tzu konunun savaş içerisindeki önemini belirtirken; “Eskiden usta savaşçılar önce kendi konumlarını sağlamlaştırır, sonra düşmanın açığını gözlerlerdi.” ve “İyi savaşçılar yitirmeyecekleri

mevzilerde mevzilenirler ve düşmanı yenilgiye uğratacak koşulları göz ardı etmezler.” gibi ifadelerle konumlandırmanın önemini belirtmiştir (Tzu, 2017: 68). Ancak konumlandırmanın önemi Porter’in 1980 yılında yazmış olduğu kitapla (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*) ortaya çıkmış ve bu kitap sayesinde düşünce ekolü haline gelmiştir. Dess ve Davis (1984: 467); Porter’in ortaya koyduğu fikirleri destekleyerek, stratejinin firmaların performansı ile ilişkilendiği önemli noktalar olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda konumlandırma da stratejinin en ilgi çeken noktasını oluşturacaktır.

Porter’in ortaya koyduğu model daha çok stratejinin hangi yollarla geliştirilebileceğine ilişkin veriler sağlamaktadır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, Tarcan İçigen, 2003). Bu çerçevede stratejiyi örgütün içinde yer aldığı rekabetçi çevre ile oluşturduğu etkileşimlerin sonucunda beklediği hedefleri başarabilmesi için uygulaması gereken planlar bütünü olarak kabul edebiliriz. Bu sebeple stratejiler örgütün gitmek istediği hedeflere ulaşabilmek için hangi yolları seçmesi gerektiği noktasında oluşmaktadır. Stratejinin geliştirilmesi de yol haritasını şekillendirmektedir. Stratejiler hedeflere ulaşmada farklı yollar olduğunu ve bu yolların nasıl geliştirilmesi gerektiğini belirten yöntemlerden oluşmaktadır. Porter’in stratejiye kattığı en önemli değer, rekabetçi stratejilerin oluşturulduğu modeldir (Daft, 2015: 109).

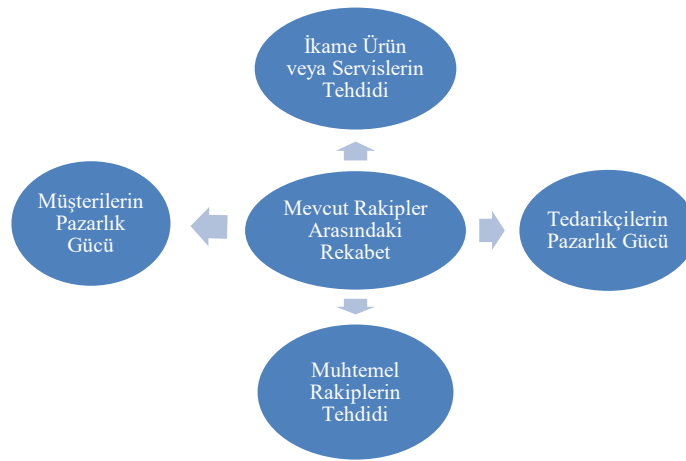
Rekabetçi stratejiler, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların arasında oluşan rekabet sonucu gerekli bir durum haline gelmektedir. Rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışırken, temel hedefi değer üretmek ve müşteri beklentilerini karşılamak olan stratejilerin oluşturulması anlamını taşımaktadır. Porter’in stratejisi sayesinde işletmenin ürünlerine müşteriler değer göstermektedirler. (Ülgen ve Mirze, 2013: 254). Örgütler, performanslarını arttırabilecek olan yenilik, kültür ve iyi uygulama gibi faaliyetlerin hangisinin uygun olduğuna rekabet sayesinde karar verebilirler (Mutluay, 2005: 12). Bu çerçevede işletme yöneticilerinin örgütün katma değer üreten kaynaklarını belirleyerek, koordinasyon becerileri ile birlikte örgütün diğer rakiplere göre rekabet avantajı elde edebileceği alanları tespit etmesi gerekliliği hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin birbirleri ile yoğun bir rekabet içinde oldukları en önemli kaynak müşterilerdir. Bu kaynak örgütler için kıt bir yapıdadır. Bu sebeple rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler, müşterileri cezp etmeye yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bunu başaramayan örgütler ise diğer rakiplerine göre dezavantajlı bir konuma yönelir. Bu noktada örgütün öncelikle rekabet edeceği alanı seçmesi gerekir. Ardından ise örgütün sahip olduğu alanı genişletebilmesi için mevcut kaynaklarını ve

becerilerini kullanarak özel ve genel çevresini yönetebilme kabiliyetinin en yüksek düzeyde olabileceği bir konum seçmesi gerekir (Jones, 2017: 226).

1.3. Porter'in Rekabetçi Kuvvetler Modeli

Porter, strateji çevresinde etkili ve meşhur olarak kabul edilen rekabetçi kuvvetler ve stratejiler modelini bir grup işletmeyi inceleyerek geliştirmiştir. Bu çalışmaya göre, işletme yöneticilerinin endüstri çevresinde yer alan toplamda beş gücü anlamaları durumunda, örgütlerini daha başarılı, daha karlı ve daha sağlam yapabilecek stratejileri oluşturabilmelerinin mümkün olabileceğini söylemiştir. Belirlenen bu beş gücün ise örgütün rakiplerine göre endüstri içerisindeki konumunu belirlediğini söylemiştir (Daft, 2015: 108). Örgütlerin stratejistlerinin temel işleri içinde buldukları rekabeti anlayabilmek bunun etkileri ile baş edebilmektir. Bir endüstrinin yapısını belirleyebilmek için ise toplamda beş tür olan rekabet kuvvetlerini anlamak gerekmektedir. Bu rekabet güçlerinden dolayı oluşan genişletilmiş rekabet yapısı, bir endüstrinin yapısının tanımlanmasında büyük bir etkiye sahiptir ve endüstri içerisinde oluşan rekabet ortamının doğasını belirleme gücü vardır (Porter, 2008: 25).

Porter belirlenen beş kuvvetin örgütün endüstri içerisinde, rakiplerine karşı kendi konumlarını belirlediğini ifade etmiştir. Şekil 1'de Porter'in belirlediği beş güç modeli sunulmuştur.



Şekil 1: Porter'in Beş Güç Modeli

Belirlenmiş olan beş güç yoğun rekabet halinde olan sektörlerde firmaların karşılaşacakları güçleri bir araya getiren bir model olmasından dolayı önemlidir. Bu beş güç şunlardır (Daft, 2015: 109);

Muhtemel rakiplerin tehdidi; bir endüstriye yeni girecek olan aktörlerin oluşturduğu tehdittir. Bu tehdit endüstri içerisinde bulunan örgütler üzerinde baskı oluşturur ve fiyatları aşağı

çekmelerine ya da yatırım seviyelerini arttırmalarını gerektirecek stratejiler uygulamalarına yol açar (Daft, 2015: 109). Endüstriye yeni giriş yapanlar daha önceki endüstrilerinden yeni çeşitlendirmeler getirdikleri için, rekabet ortamını sarmak için sahip oldukları yetenekleri ve nakit akışı gibi etkili kaynaklarını kullanabilirler. Bu sebeplerden dolayı endüstriye yeni girişlerin olması kar potansiyelleri üzerinde büyük tehditler oluştururlar. Endüstriye giriş engelleri ne oranda yüksek ise yeni girenlerin oluşturacağı tehdit o oranda azalacaktır. Giriş engellerinin düşük olması ve yeni girecekler endüstrideki yerleşik rakiplerin daha az tepki göstereceğini düşünürlerse giriş tehdidi yükselir ve bu tehdit karlılığı azaltan bir etki olarak ortaya çıkar (Porter, 2008: 26).

Tedarikçilerin Gücü; endüstri içerisindeki tedarikçilerin büyük ve güçlü olmasının etkisi ile oluşur. Tedarikçiler güçlü ise, tedarik fiyatlarını yüksek seviyelerde tutabilirler, hizmetlerini ve müşterilerine sundukları kalite düzeylerini sınırlandırabilirler. Tedarikçilerin, endüstri içindeki yerleşik örgütlerin üzerindeki etkisi ve tedarikçi sayısı tedarikçinin gücünü etkileyen en önemli faktörlerdendir. Örgütün sadece bir tedarikçisi olması durumunda tedarikçinin gücü yüksek olacaktır (Daft, 2015: 111).

Müşterilerin Gücü; Fiyatların etkili olduğu endüstrilerde büyük oranda etkilidir. Müşteriler, taleplerini fiyat odaklı hale getirerek fiyatların aşağı çekilmesini ve hizmet miktarının artırılmasını talep edebilirler. Müşteriler endüstri içerisindeki örgütlerin bu yönde birbirleri ile yoğun bir rekabete girmelerine yol açarak kendi değerlerini artırabilir ve karlılık üzerinde bir baskı oluşturabilir. Tedarikçi gruplarında farklı güçlere sahip olan tedarikçiler olduğu gibi müşteri grupları arasında da farklı güçlere sahip olan müşteriler yer almaktadır. Bu durumlardan birincisi çok az sayıda alıcının olduğu endüstridir. Bu tip endüstrilerde alıcının alım miktarı firmaların arz miktarlarının çok üzerinde olduğu durumlarda da aynı güç oluşmaktadır. Endüstride sunulan ürünlerin birbirinin aynısı olması durumunda müşteri satıcıları istediği yönde yönlendirebilir ve müşteri gücü ortaya çıkar. Müşteri satıcı değiştirdiğinde farklı bir maliyetle karşılaşmazsa istediği satıcıyı tercih edebilir. Bir diğer müşteri tehdidi ise müşterinin çok karlı olduğu durumlarda ürünü kendisinin üretmek istemesidir (Porter, 2008: 30).

İkame Malların Tehdidi; doğrudan işletmenin ürettiği ürünlerin ikame durumu ile ilgilidir. İkame ürünlerin varlığı fiyatlar üzerinde baskı oluşturduğu için, karlılığı ve ürüne olan cazibeyi azaltır. Bu tehdit, müşterilerin ikame ürün satın alma isteklerine, ikame olan ürünün

kalite düzeyine, fiyatına, başarı durumuna ve müşteri üzerinde oluşturacağı değişim maliyetine göre değişiklik gösterecektir (Mutluay, 2005: 18).

Var olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti; yukarıda sayılan dört güçten etkilendiği gibi maliyet ve ürün farklılaşmalarından da etkilenmektedir. Porter'a göre bu rekabet *reklam kavgası* olarak tanımlanır (Daft, 2015: 111). Rakipler arasındaki rekabet, fiyat indirimleri, yeni ürün tanıtımları, reklam kampanyaları ve hizmet düzeylerinde oluşturulan iyileştirmeleri kapsamaktadır. Bir endüstride yüksek rekabetin varlığı karlılık üzerinde baskı yapar. Endüstri içinde oluşan rekabetin kar potansiyelini ne ölçüde etkileyeceği, öncelikle işletmelerin rekabet etme yoğunluklarına ikinci olarak ise rekabet ettikleri temel değerlere bağlı olarak değişiklik gösterir (Porter, 2008: 32).

Porter yapmış olduğu strateji ve endüstriyel ekonomi çerçevesindeki araştırmalarında firmaların başarılı olabilmeleri için ayrıca ortalamanın üzerinde kar elde ederek bu karlılığı uzun dönemli koruyabilmeleri için bazı stratejiler geliştirmiştir (Ormanidhi ve Stringda, 2008: 57). Uzun dönemli olarak ortalamanın üzerinde kar elde etme ihtiyacının temel sebebi işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme isteğidir (Porter, 1985: 11).

Porter endüstri içerisindeki firmaların bu sayılan beş kuvvet karşısında rekabetçi bir strateji geliştirebilmeleri için üç tane stratejiden birini tercih etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu stratejiler, farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi olarak sıralanabilir (Daft, 2015: 111).

Bu stratejileri Porter, 1980 yılında yazdığı kitapta şu şekilde ifade etmiştir; rekabet içinde bulunan işletmelerin savunulabilir bir pozisyon sahibi olabilmesi ve rekabet içinde bulunduğu diğer sektör aktörlerini geride bırakabilmesi için üç farklı stratejinin uygulanması gerekir. Bu stratejilerden birincisi, genel maliyet liderliği stratejisi, örgütün kalite, hizmet ve diğer benzeri alanları ihmal etmeden rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle çalışmasını kapsamaktadır. İkinci strateji, farklılaşma stratejisi kapsamında örgütün içinde bulunduğu sektörde yer alan diğer aktörlerin ürünlerinden farklı ve benzersiz olarak kabul edilen bir ürün ya da hizmet geliştirerek bu ürünü yüksek kar oranları ile satabilmelidir. Üçüncü strateji ise, odaklanma stratejisi kapsamında örgütün belli müşteri gruplarına, coğrafi pazarlara ya da sadece bir ürün grubuna odaklanarak çalışmalarını bu yönde geliştirmesidir (Dess ve Davis, 1984: 469).

1.4. Jenerik Rekabet Stratejileri

Konumlandırma okulunun en önemli stratejilerinden biri olarak rekabet stratejileri kabul edilebilir. Bu strateji çerçevesinde temel amaç, aynı sektör içinde aynı müşteri gruplarına

hitap eden ve rekabet içinde bulunan firmaların rekabet üstünlüğü sağlamaları ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmeleridir. Porter, bu amaçları başarabilmek için iki farklı stratejinin uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Firmalar ürettikleri mal ve hizmetlerini rakip firmalardan daha düşük maliyetlerle üreterek ve müşteriye sunumunda ise piyasa koşullarında oluşan fiyatları kullanarak rakiplerinden daha fazla kar elde edebilirler ve ortalamanın üzerinde getiriye sahip olabilirler. Diğer stratejiye göre ise, firmalar ürettikleri mal ya da hizmetlerini rakiplerin ürettikleri mal ve hizmetlere göre farklılaştırırlar ve müşterinin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği ve piyasaya göre daha yüksek olan bir fiyattan müşterilerine sunabilirler. Bunu başarırlarsa firma rakiplerinden daha yüksek düzeyde bir kar elde eder ve ortalamanın üzerinde bir getiriye sahip olur (Ülgen ve Mirze, 2013: 255,256).

Rekabet konusunda başarılı olmak isteyen işletmelerin uygulamaları gereken stratejiler, örgütsel alanlarını korumak ve bu alanı genişletmek amacıyla kendilerine uygun olan bir stratejiyi(maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi) geliştirmek zorundadırlar. Genel olarak bu iki strateji aynı anda uygulanamasa da iki stratejiyi aynı anda uygulayıp başarılı olabilen işletmeler de (Mcdonald's firmasının iki stratejiyi bir arada kullanması gibi) bulunmaktadır (Jones, 2017: 226).

Maliyet Liderliği Stratejisi; diğer stratejiler arasında en net biçimde ifade edilebilen stratejidir. Bu stratejiyi uygulanan firma sektörü içinde düşük maliyetli bir üretici olmayı hedeflemektedir. Firma birçok endüstride yer almaktadır ve geniş bir çalışma alanına sahip durumdadır. Firma geniş bir alanda çalıştığı için maliyetlerin düşük olması önemli bir konumdadır. Firma üretiminin düşük maliyetli olmasını istediğinde ölçek ve mutlak maliyet avantajları gibi yöntemleri uygulayarak maliyetlerini düşürebilirler. Firma bu yöntemleri uygulayarak endüstri içerisinde maliyet liderliğini elde edebilirse endüstri içindeki en önemli aktör olacaktır. Bu çerçevede stratejik yönden bakıldığında firmanın maliyet liderliği konumuna ulaşmak için yarışan firmalardan bir değil maliyet lideri olan firma olması gereklidir (Porter, 1985: 12,13).

Farklılaştırma Stratejisi; standart olarak üretilen mal ya da hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılamadığı endüstrilerde ortaya çıkmaktadır. Bu endüstrilerde, işletmeler müşteri isteklerine göre farklı ürün ve hizmetler üretmek suretiyle müşterilerin kendi firmalarını tercih etmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Farklılaştırma stratejisinin temelinde diğer firmaların yapamadığı farklılaşmayı gerçekleştirerek müşterilerin tercihini kendi

ürünlerine yönelmek yer almaktadır. Farklılaştırma stratejisi firmanın bütün uygulamaların da uygulanan firmanın ortalamasının üzerinde kar elde etmesini sağlayan bir rekabet stratejisi türüdür. Farklılaştırma stratejisinde firma, rakiplerinden daha farklı ürünler üreterek müşterilerin ürünlere daha fazla ödemeyi kabul etmesini sağlamaktadır. Bu sayede ortalamasının üzerinde bir kar elde edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 262).

Porter'in sunduğu rekabet stratejileri literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlikler içermektedir. Bu çalışmalar Miles ve Snow'un (1978) tanımladığı fırsatçılar ve Miller ve Friesen'in (1986) adaptif firmaları ile farklılaştırma stratejisi arasında yoğun bir ilişki vardır. Ayrıca Miles ve Snow'un (1978) savunmacıları maliyet liderliği ile benzeşen stratejiler arasında yer almaktadır (Miller ve Friesen, 1986: 38).

Bu iki stratejinin geniş bir alana değil de sadece belirli odak pazarlara uygulanması da ayrı bir rekabet stratejisi olarak kabul edilmektedir.

Odaklanma Stratejisi; üçüncü stratejidir ve bir endüstri içerisindeki dar bir rekabet alanı seçimine dayanan bir stratejidir. Bu stratejiye göre firma sektör içindeki ya da farklı sektörlerdeki bir müşteri grubunu seçer ardından diğer rakiplerin bu gruptan dışlanması için stratejiler geliştirir. Sektörün genelinde rekabet avantajı olmayan firma, sadece odaklandığı grupta rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet stratejisini optimize eder (Porter, 1985: 15).

Rekabet içerisinde bulunan işletmeler bazı durumlarda rakip sayısının çok olmasından dolayı sektörde oluşan rekabete dayanamayabilirler. Bu duruma düşen işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme imkânları yoktur. Bu sebeple karları düşük olmakta ve yaşamlarını uzun dönemde devam ettirememektedirler. Odaklanma stratejisi bu tip işletmelere bir kurtuluş olarak kabul edilebilir. Odaklanma stratejisi ile firmalar, hitap ettikleri Pazarı daraltarak daha hızlı ulaşabilecekleri müşterilere yönelerek rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu sayede sektörde oluşan rekabet ortamından kurtulan firma oluşmuş olan rekabeti engellemiş ve konumunu güçlendirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 265).

Firmalar odaklanma stratejisini iki farklı yöntem ile uygulamaktadır. Sektör genelinde maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir firma odaklanma stratejisini maliyet liderliği ile optimize ederek, farklılaştırma stratejisi uygulayan bir firma ise odaklanma stratejisini farklılaştırma stratejisini optimize ederek uygular (Porter, 1985: 15).

Odaklanma stratejileri, sektör içinde rekabet halinde olan firmaların karşılaşabilecekleri beş güce karşı firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Bu durum Tablo 2’de Porter’in rekabet stratejileri tablosunda daha net bir şekilde görülebilmektedir.

Tablo 2. Porter’in Rekabet Stratejileri

| | | | |
|-----------------|----------------------|---|--------------------------------|
| | | Stratejik Avantaj | |
| | | Müşteri | Tarafından |
| | | Algılanan Benzersizlik | Düşük Maliyet Konumu |
| Stratejik Hedef | Endüstrinin Tamamı | Farklılaşma | Düşük Maliyet Liderliği |
| | Sadece Belirli Bölüm | Odaklanma Stratejisi (farklılaşma ya da maliyet liderliği ile birlikte) | |

Kaynak: Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. FreePress, NewYork. S. 39’den uyarlanmıştır.

Tablo 2 çerçevesinde Porter’in rekabet stratejileri, endüstrinin tamamına uygulanmak üzere farklılaştırma ve düşük maliyet liderliği stratejilerini önermektedir. Bu kapsamda müşteri tarafından algılanan benzersizlik ile bağlantılı olarak farklılaştırma stratejisi, sektör içerisinde düşük bir maliyet konumu sahibi olabilmek için ise düşük maliyet liderliği stratejisi uygun görülmektedir. Ayrıca sadece sektörün belli bir bölümüne hizmet ederek hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejisi odaklanma stratejisi ile birlikte uygulanabilmektedir. Bu yönden bakıldığında odaklanma stratejisi daha dar bir alanda rekabetten uzaklaşmanın bir formülünü vermektedir.

SONUÇ

Mintzberg’in on stratejik okul taksonomisi, stratejik yönetim literatüründe geçmişten itibaren ortaya çıkan bütün fraksiyonları bir arada görebilmek açısından çok önemli bir yapı arz etmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın odak konusu olan konumlandırma okulunun stratejik yönetim literatürüne katkıları da daha net bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Porter’in 1980 ve devamında 1985 ve 1988 yıllarında yayınladığı eserler çerçevesinde oluşan konumlandırma okulu, yoğun rekabet içinde yer alan firmaların rekabet avantajı elde etmek ve uzun dönemli olarak yaşamalarını sağlamak için gerekli olan stratejileri önermiştir. Porter (2008) öncelikle yoğun rekabet içinde yer alan firmaların karşılaştıkları güçlükleri beş güç

altında toplamış ve bu modele beş güç modeli adı verilmiştir. Bu modele göre işletmeler rekabetçi bir sektörde yeni gelenlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipleri arasındaki rekabet ile karşılaşmaktadırlar.

Porter (1985) bu beş güce karşı Jenerik stratejilerini geliştirmiş ve firmaların düşük maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinden birisini genel olarak sektörün tamamına ya da sektörün sadece belli bir alanı ya da belli bir müşteri kitlesine uygulayarak yoğun rekabetten kurtulup uzun ömürlü olabilme ve rekabet avantajı elde etme imkanlarına sahip olabileceklerini ifade etmiştir.

Sonuç olarak yoğun rekabet içinde yer alan işletmeler sahip oldukları konumun gerektirdiği yönde stratejiler geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri gibi aynı zamanda da uzun ömürlü olabilecekler ve bunları sağlamak için ise sürdürülebilir kaynak temininde de avantajlı olabileceklerdir. Bu çerçevede, Porter'in önerdiği rekabet stratejileri, yoğun rekabet içerisinde bulunan sektörlerde çalışan ve karlılıklarını artırmak ve uzun ömürlü olarak hayatlarını devam ettirmek isteyen firmaların uygulaması gereken stratejiler arasında yer almaktadır.

Çalışma gerek akademik literatüre gerekse sektörde yer alan firmalara yön göstermesi açısından önemli kabul edilmektedir. Ekonominin içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamının etkilerinin en aza indirilebilmesinin bir yöntemi olarak bu stratejilerin uygulanması büyük avantajlar sağlayabilir. Bu kapsamda, ileride yapılacak çalışmalarda nitel ve nicel yöntemlerin uygulanacağı yöntemler ile sektörel etkiler daha net incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Bakaoğlu, R., Dinç Özcan, E. (2010). "İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi", *Öneri Dergisi*, 9(34), ss. 57-69.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management Of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, 10. Basım, (Çev. Ö. N. Timurcanday Özmen), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dess, G. D., Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), ss. 467-488.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Emery, F. E., Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 4 (9), ss. 152-172.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*. (Çev. A. A. Gülova, L. O. Ataç, D. Dirik) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaplan, M., Kaplan, B. T. (2018). "Strateji Okullarından Çevre Okulu: Anlamı, Kapsamı ve Katkıları Bağlamında Bir Değerlendirme", *Asos Journal* , 6(77), ss. 447-459.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, ss. 1-47.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organisational Strategy, Structure and Process*, New York: Mc Graw Hill.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980). "Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with American Data: Part 1: Testing Porter", *Organization Studies* , ss. 37-55.
- Mutluay, Y. (2005). *İşletmede Temel Yetkinlikleri Tanımlama Sürecinde Porter'in Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ormanidhi, O., Stringda, O. (2008). "Portr's Model of Generic Competitive Strategies An Inshigtful An Convenient Approach to Firms Analysis", *Business Economics* , July, ss. 55-64.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York.: The Free Press,.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* , 86(1), ss. 25-40.

Sarvan, F., Arıcı, D. E., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan İçigen, E. (2003). "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 6, ss. 73-122.

Sun, K.-A., Lee, S. (2019). "Competitive Advantages Of Franchising Firms And The Moderating Role Of Organizational Characteristics: Evidence From The Restaurant Industry", *International Journal of Hospitality Management* , 77, ss. 281-289.

Tansey, P., Spillane, J. P., Meng, X. (2014). "Linking Response Strategies Adopted By Construction Firms During The 2007 Economic Recession To Porter's Generic Strategies", *Construction Management and Economics* , 32(7-8), ss. 705-724.

Tzu, S. (2017). *Savaş Sanatı*, İstanbul: Mavi Çatı Yayınları.